

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Tangkilisan dalam (Dahlan et al., 2017), dinyatakan bahwa “Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan faktor yang sangat penting dalam sebuah organisasi dengan skala besar maupun kecil, sumber daya manusia dipandang sebagai unsur yang sangat menentukan dalam proses pengembangan organisasi karena pengembangan kualitas pelayanan akan terealisasi apabila ditunjang oleh sumber daya manusia yang berkualitas”.

Dalam kondisi lingkungan tersebut, manajemen dituntut untuk mengembangkan cara baru untuk mempertahankan anggota organisasi pada produktivitas tinggi serta mengembangkan potensinya agar memberikan kontribusi maksimal pada organisasi. Masalah sumber daya manusia yang kelihatannya hanya merupakan masalah intern dari suatu organisasi sesungguhnya mempunyai hubungan yang erat dengan masyarakat luas sebagai pelayanan publik yang diukur dari kinerja. (Dahlan et al., 2017)

Menurut (Mondy, 2019), dinyatakan bahwa “Manajemen Kinerja mendefinisikan manajemen sumber daya manusia (human resource management) sebagai pendayagunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi”.

Menurut (Hasibuan Malayu S.P, 2019), dinyatakan bahwa “Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.”

Berdasarkan pengertian menurut para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebuah kegiatan yang mengatur hubungan antar anggota organisasi, dengan upaya untuk mengembangkan potensi karyawan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

##### **2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Edwin B. flippo dan (Hasibuan Malayu S.P, 2016), dinyatakan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Fungsi manajerial

- a) Perencanaan (*planning*). Perencanaan adalah proses penentuan tujuan dan pedoman pelaksanaan dengan memilih yang terbaik dari alternatif-alternatif yang ada. Perencanaan dalam proses manajemen sumber daya manusia adalah rekrutmen tenaga kerja yang dibutuhkan oleh

perusahaan. Perencanaan dalam proses perekrutan karyawan sangat

penting untuk menganalisis jabatan yang perlu diisi dan jumlah karyawan yang dibutuhkan.

- b) Pengorganisasian (*organizing*). Pengorganisasian diartikan suatu proses penentuan, pengelompokan, dan pengaturan berbagai aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Pengorganisasian dapat dilakukan dengan menempatkan karyawan sesuai dengan bidang keahlian dan menyediakan alat-alat yang diperlukan oleh karyawan dalam menunjang pekerjaan.
- c) Penggerakan Dari seluruh rangkaian proses manajemen, pelaksanaan merupakan fungsi manajemen yang paling utama. Dalam fungsi perencanaan dan pengorganisasian lebih banyak berhubungan dengan aspek-aspek abstrak proses manajemen, sedangkan fungsi pergerakan justru lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi. Penggerakan dapat didefinisikan sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis.
- d) Pengawasan (*controlling*) Pengawasan adalah proses pengaturan berbagai faktor dalam perusahaan agar sesuai dengan ketetapan-ketetapan dalam rencana. Pengawasan dapat diartikan sebagai proses monitoring kegiatankegiatan, tujuannya untuk menentukan harapan-harapan yang akan dicapai dan dilakukan perbaikan terhadap penyimpangan- penyimpangan yang terjadi. Harapan-harapan yang dimaksud adalah tujuan-tujuan yang telah ditetapkan untuk dicapai dan program-program yang telah direncanakan untuk dilakukan dalam periode tertentu. Tujuan utama dari pengawasan adalah mengusahakan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan. Dengan dilakukannya pengawasan secara menyeluruh akan mempermudah bagi suatu instansi dalam menganalisis kendala- kendala yang timbul dalam manajemen. Sehingga, solusi dari permasalahan yang muncul akan bisa diambil secara bijak.
- e) Motivasi (*motivating*). Motivasi adalah karakteristik psikologi manusia yang memberi kontribusi pada tingkat komitmen seseorang. Motivasi termasuk faktor-faktor yang menyebabkan, menyalurkan, dan mempertahankan tingkah laku manusia dalam arah tekad tertentu. Motivasi juga dapat diartikan pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mau bekerjasama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Pada dasarnya perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan yang mampu, cakap, dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Motivasi penting karena dengan motivasi ini

diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai kinerja yang tinggi.

- f) Evaluasi (*evaluating*). Evaluasi atau disebut juga pengendalian merupakan kegiatan sistem pelaporan yang serasi dengan struktur pelaporan keseluruhan, mengembangkan standar perilaku, mengukur hasil berdasarkan kualitas yang diinginkan dalam kaitannya dengan tujuan, melakukan tindakan koreksi, dan memberikan ganjaran. Dengan evaluasi yang dilakukan perusahaan dapat mengukur tingkat keberhasilan suatu organisasi.

- g) Fungsi Operatif atau fungsi teknis

1. Pengadaan (*Recruitment*)

Fungsi operasional manajemen yang pertama adalah memperoleh jumlah dan jenis pegawai yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi, fungsi ini terutama berkaitan dengan penentuan kebutuhan pegawai dan penarikannya.

2. Pengembangan (*Development*)

Sesudah pegawai diterima, kemudian pegawai perlu dibina dan dikembangkan. Pengembangan ini dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan keterampilan melalui Latihan yang diperlukan untuk dapat menjalankan pekerjaannya dengan baik.

3. Kompensasi (*Compensation*)

Fungsi kompensasi sangat besar bagi tenaga kerja. Kompensasi dapat diibaratkan sebagai sebuah penghargaan yang diberikan kepada tenaga kerja sesuai dengan sumbangan mereka untuk organisasi.

4. Pengintegrasian (*Integration*)

Walaupun sudah menerima tenaga kerja, sudah mengembangkannya dan sudah memberikan kompensasi, perusahaan masih mengalami masalah yang sulit, yaitu pengintegrasian. Pengintegrasian adalah penyesuaian sikap-sikap, keinginan tenaga kerja, dengan keinginan tenaga kerja dengan keinginan perusahaan dan masyarakat.

5. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan berarti berusaha untuk mempertahankan dan meningkatkan kondisi yang telah ada. Apa yang sudah diterima dan dinikmati tenaga kerja hendaknya tetap dipertahankan.

6. Pensiun (*Separation*)

Fungsi terakhir dari manajemen adalah fungsi separation. Fungsi

separation berhubungan dengan dengan tenaga kerja yang sudah lama bekerja pada perusahaan. Fungsi utamanya adalah menjamin tenaga kerjanya ini akan pension

Menurut (Marwansyah, 2016), fungsi-fungsi tersebut adalah perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan, sumber daya

manusia, kompensasi, keselamatan, dan Kesehatan kerja, hubungan industri, penelitian sumber daya manusia. penjelasan spesifik dalam setiap fungsi tersebut meliputi:

1. Perencanaan sumber daya manusia:

Mengkaji kebutuhan sumber daya manusia untuk menjamin tersedia tenaga kerja dalam jumlah dan mutu, atau kompetensi yang dibutuhkan.

2. Rekrutmen dan seleksi:

Proses penarikan perhatian sejumlah calon pegawai potensi dan pemilihan orang-orang dari sekumpulan pelamar yang paling cocok dengan posisi yang ditawarkan.

3. Pengembangan sumber daya manusia:

Untuk meningkatkan kompetensi pekerja dan kinerja organisasi melalui pelatihan pendidikan dan pengembangan.

4. Kompensasi:

Semua imbalan yang diterima seseorang sebagai balasan atas kontribusi yang diberikan terhadap organisasi.

5. Keselamatan dan Kesehatan kerja:

Upaya untuk melindungi para pekerja dari kecelakaan kerja.

6. Hubungan industri:

Sebuah sistem hubungan yang terbentuk antara pelaku dalam proses produksi barang atau jasa yang terdiri atas unsur perusahaan, pekerjaan atau buruh dan pemerintah.

7. Penelitian sumber daya manusia:

Studi sistematis tentang sumber manusia sebuah perusahaan dengan maksud memaksimalkan pencapaian tujuan individu dan tujuan organisasi.

Menurut (Rachman, 2016), dinyatakan bahwa “Fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi, perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian”.

Menurut (Arif Yusuf Hamali, 2018), dinyatakan bahwa, Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bagian dari organisasi yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia. Terbagi menjadi beberapa fungsi sebagai berikut:

1. Perencanaan

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja,

agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi, wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi.

3. Pengarahan dan Pengadaan

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu terwujudnya tujuan organisasi.

4. Pengendalian

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan karyawan agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan.

5. Pengembangan

Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

6. Kompensasi

Kompensasi merupakan pemberian atas balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi.

7. Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Disatu pihak organisasi memperoleh keberhasilan atau keuntungan, sedangkan pihak lain karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil kerjanya.

8. Pemeliharaan

Pemeliharaan merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik dan mental dan loyalitas agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

9. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya disiplin maka akan sulit mewujudkan tujuan yang maksimal.

10. Pemberhentian

Pemberhentian merupakan putusnya hubungan kerja seorang karyawan dari satu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun atau sebab lainnya.

Berdasarkan penjelasan menurut para ahli dapat disimpulkan bahwa fungsi Manajemen Sumber Daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengadaan, pengendalian, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian

### **2.1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut (Veithzal Rivai Zainal, 2015), dinyatakan bahwa tujuan dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah sebagai berikut:

1. Menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
2. Menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.
3. Menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
4. Mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi (KIS) sehingga produktivitas kerja meningkat.
5. Menghindari kekurangan dan kelebihan karyawan.
6. Menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.
7. Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi (vertikal atau horizontal)
8. Menjadi dasar dalam penilaian karyawan.

Menurut (Sutrisno, 2016) dinyatakan bahwa, Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai berikut:

1. Memberi kebijakan dalam membuat kebijakan sumber daya manusia untuk memastikan bahwa selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal;
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur sumber daya manusia yang memungkinkan sebuah organisasi mampu mencapai tujuannya;
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi sumber daya manusia;
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya;
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya;
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi;
7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dalam manajemen sumber daya manusia.

Menurut (Sedarmayanti, 2017) dinyatakan bahwa “Tujuan manajemen sumber daya manusia bervariasi antara satu organisasi perusahaan dan organisasi perusahaan lain tergantung tingkat perkembangan organisasi’. Tujuan manajemen sumber daya manusia antara lain:

1. Memberi saran kepada manajemen tentang kebijakan sumber daya manusia untuk memastikan perusahaan atau organisasi memiliki sumber daya manusia bermotivasi tinggi dan berkinerja tinggi, dilengkapi sarana untuk menghadapi perubahan.
2. Memelihara dan melaksanakan kebijakan dan prosedur sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.
3. Mengatasi krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pegawai agar tidak ada gangguan dalam mencapai tujuan organisasi.
4. Menyediakan sarana komunikasi antara pegawai dan manajemen organisasi
5. Membantu pengembangan arah dan strategi organisasi/perusahaan secara keseluruhan dengan memperhatikan aspek sumber daya manusia.
6. Menyediakan bantuan dan menciptakan kondisi yang dapat membantu manajer lini dalam mencapai tujuan.

Berdasarkan penjelasan menurut para ahli dapat disimpulkan bahwa tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah, tujuan sosial, tujuan organisasi, tujuan fungsional, dan tujuan individual.

## **2.2 Adversity Quotient**

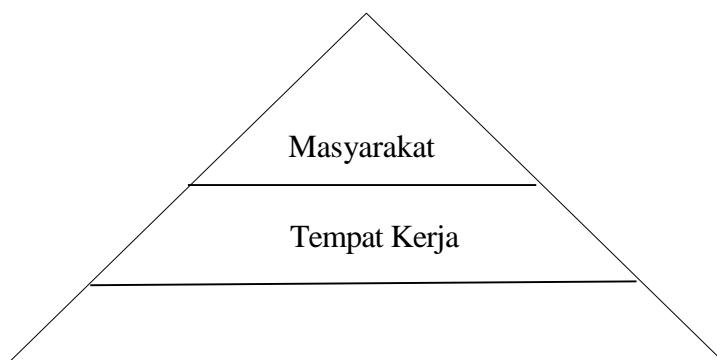
### **2.2.1 Pengertian Adversity Quotient**

Tantangan dalam pekerjaan adalah sesuatu yang tidak dapat dihindari. Bagi sebagian orang, tantangan tersebut dianggap sebagai hambatan, sementara yang lain melihatnya sebagai peluang untuk berkembang. Setiap individu memiliki tingkat ketahanan yang berbeda dalam menghadapi kesulitan. Ada yang tidak mampu bertahan ketika menghadapi masalah yang terjadi secara terus-menerus. Sebaliknya, individu yang tampaknya kurang mampu menangani masalah dan terlihat lemah justru sering kali dapat bertahan dalam menghadapi situasi sulit. (Stoltz, 2000), mengungkapkan bahwa *Adversity Quotient* merupakan pengukuran untuk mengetahui respon seseorang terhadap kesulitan. AQ mengukur kecenderungan seseorang dalam mengatasi stres dan masalah.

Ketika seseorang merespons situasi negatif yang memicu stres dengan sikap positif, ia dapat mengubah kesulitan menjadi peluang dalam hidupnya. *Adversity Quotient* (AQ) berfungsi untuk menggambarkan berbagai aspek, seperti kinerja, motivasi, pemberdayaan, kreativitas, produktivitas, perilaku, dan respons terhadap perubahan. Dari penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa AQ adalah bentuk kecerdasan yang memungkinkan individu menghadapi kesulitan, kegagalan, dan hambatan sekaligus mengubahnya menjadi peluang untuk mencapai tujuan dan kesuksesan.

### **2.2.2 Tiga Tingkat Kesulitan**

(Stoltz, 2000) membagi kesulitan menjadi tiga tingkat seperti yang digambarkan dalam Gambar 2.1, model ini dimulai dari puncak kemudian turun hingga kebagian individu. Hal ini mencerminkan banyaknya masalah atau kesulitan dimasyarakat, tempat kerja dan kesulitan individu.



Gambar 2. 1 Tiga Tingkat Kesulitan

#### **1. Kesulitan di Masyarakat**

Perubahan yang terjadi di masyarakat membuat kita merasa tidak aman untuk berada di masyarakat. Kejahatan seperti pembunuhan, perampokan, pemerkosaan, kekerasan pada anak, dan bunuh diri merupakan contoh kesulitan yang ada di masyarakat. Penurunan nilai moral serta perkembangan teknologi informasi menambah daftar kesulitan di masyarakat. Anak dan remaja ketagihan bermain internet, televisi dan gadget membuat mereka tidak memiliki waktu yang berkualitas dengan keluarga. Lingkungan menjadi tempat yang kurang aman. Sumber daya alam yang mulai habis, polusi udara, hutan yang gundul, dan pemanasan global merupakan kesulitan yang kita hadapi di masyarakat dan tidak dapat kita kendalikan.

#### **2. Kesulitan di Tempat Kerja**

Karyawan harus bisa menghadapi perubahan yang sering terjadi di tempat kerja. Perkembangan teknologi membuat karyawan harus terus belajar menggunakan teknologi yang belum pernah mereka pakai sebelumnya. Ilmu pengetahuan yang terus berkembang juga menuntut mereka untuk mengetahui perkembangan yang terjadi terkait pekerjaan. Terkadang mereka juga harus menghadapi dilema dalam pekerjaan seperti diskriminasi juga pelecehan seksual di tempat kerja.

#### **3. Kesulitan Individu**

Kesulitan dimulai pada tingkat masyarakat kemudian ke tingkat tempat kerja dan akhirnya sampai di tingkat individu. Semua kesulitan yang terjadi di Masyarakat pada akhirnya akan mempengaruhi tingkat individu. Lingkungan yang semakin tidak sehat dan penggunaan pestisida pada makanan dapat

menyebabkan penyakit seperti kanker, penyakit kulit dan berbagai macam penyakit lainnya pada tingkat individu.

Berbeda dengan kesulitan yang dimulai dari tingkat masyarakat lalu turun hingga tingkat individu, pada gambar satu dapat kita lihat bahwa perubahan berasal dari tingkat individu kemudian memengaruhi tempat kerja dan akhirnya memengaruhi masyarakat. menganalogikan kesulitan yang terjadi dalam hidup menjadi para pendaki gunung. Pembagian ini didasarkan pada respon mereka dalam menghadapi kesulitan yang terjadi dalam hidupnya.

### 1. Pendaki (*Climbers*)

Pendaki mendeskripsikan tentang orang yang dapat menghadapi kesulitan yang datang bahkan saat mereka terlihat akan gagal, mereka mempunyai kekuatan mental dan fisik untuk bangkit dan memanfaatkan sumber daya yang mereka miliki agar tetap bertahan dan berkembang.

### 2. Berkemah (*Campers*)

Berbeda dengan para pendaki yang terus melakukan usaha untuk maju, mereka yang berkemah adalah orang yang bertahan sekuat mungkin untuk mempertahankan posisi mereka saat dilanda kesulitan. Mereka tidak melakukan usaha untuk mendapatkan posisi yang lebih baik.

### 3. Berhenti (*Quitters*)

Sedangkan mereka yang berhenti adalah orang yang mudah menyerah. Mereka membiarkan kesulitan mengendalikan hidup mereka tanpa melakukan usaha apapun. Mereka mengabaikan keinginan untuk berada diposisi yang lebih baik karena tidak dapat mengatasi kesulitan yang datang.

## 2.2.3 Dimensi *Adversity Quotient*

AQ mempunyai empat dimensi yang disingkat dengan COORE yang mendeskripsikan pola respon seseorang terhadap kesulitan, yaitu:

### 1. Kendali (*Control*)

Dimensi ini menggambarkan kemampuan seseorang dalam mengendalikan dan mengelola sebuah peristiwa yang menimbulkan kesulitan. Dimensi kendali dapat menentukan keuletan, kegigihan dan ketahanan seseorang. Individu dengan nilai C yang rendah cenderung berpikir:

- Ini di luar kemampuan saya!
- Tidak ada yang bisa saya lakukan sama sekali.

## 2. Kepemilikan (*Ownership*)

Dimensi ini dalam AQ mengukur sejauh mana seseorang bersedia bertindak memperbaiki keadaan, bahkan jika itu bukan sepenuhnya tanggung jawabnya. Hal ini mencerminkan rasa tanggung jawab pribadi saat menghadapi masalah.

## 3. Asal (*Origin*)

Dimensi ini menggambarkan bagaimana seseorang melihat sumber masalah. Apakah berasal dari dirinya sendiri, orang lain, atau lingkungan. Rasa bersalah yang seimbang bisa mendorong tindakan, sementara rasa bersalah yang berlebihan justru membuat seseorang tidak mampu bertindak.

## 4. Jangkauan (*Reach*)

Dimensi ini menunjukkan kemampuan seseorang membatasi dampak masalah agar tidak memengaruhi aspek lain dalam hidupnya. Semakin rendah kemampuannya, semakin besar kemungkinan ia melihat masalah sebagai bencana yang mengganggu aktivitas lain. Dimensi ini berpengaruh pada beban, stres, serta besarnya usaha dan energi yang dikeluarkan.

## 5. Ketahanan (*Endurance*)

Dimensi ini menilai bagaimana seseorang memandang durasi ia harus bertahan dalam situasi sulit yang dihadapi. Ketahanan AQ mencerminkan seberapa besar harapan dan optimisme yang dimiliki saat menghadapi masalah yang ada.

## 2.3 Kinerja Karyawan

### 2.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan

(Mangkunegara, 2021), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Kasmir, 2019), mengartikan kinerja sebagai hasil kerja dan perilaku kerja seseorang dalam suatu periode, biasanya 1 tahun yang dapat diukur dari kemampuannya menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja adalah hasil kerja karyawan atau tugas yang dibebankan kepadanya dengan rasa tanggung jawab dan dalam periode tertentu. Kinerja sangat mempengaruhi organisasi dalam mencapai tujuannya. Hasil kerja yang dimaksud adalah barang dan jasa yang diberikan karyawan pada suatu perusahaan, untuk itu diperlukan penilaian kinerja.

Kinerja karyawan yang tinggi sangat diperlukan dalam sebuah perusahaan, karena dengan terciptanya kinerja karyawan yang tinggi akan mempengaruhi situasi kerja yang profesional. Manajemen kinerja sebagai sesuatu proses untuk menciptakan pemahaman yang sama tentang apa yang harus dicapai dan

pengelolahan karyawan sehingga meningkatkan kemungkinan tercapainya tujuan.

### **2.3.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi sebuah kinerja seorang karyawan. Menurut (Mangkunegara, 2021), ada 2 (dua) faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu:

1. Faktor Kemampuan
2. Faktor Motivasi

Kemampuan adalah kapasitas individu untuk melaksanakan berbagai tugas dalam pekerjaan. Secara psikologis, kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan memadai untuk jabatan dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man on the right place, the right man on the right job*). Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja.

Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri (sikap mental) seorang karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri karyawan untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (sikap secara mental, fisik, tujuan dan situasi). Artinya seorang karyawan harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai serta mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa motivasi merupakan suatu kehendak atau keinginan yang muncul dalam diri karyawan yang menimbulkan semangat atau dorongan untuk bekerja secara optimal guna mencapai tujuan.

### **2.3.3 Indikator Kinerja**

Mengukur hasil kerja atas tugas yang sudah diberikan kepada karyawan harus adanya penilaian terhadap karyawan tersebut. Anwar Prabu Mangkunegara dikutip (Sinambela, 2018) adalah sebagai berikut:

1. Kualitas kerja

Menunjukkan kerapian, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan instansi. Indikatornya yaitu kerapian, kemampuan, dan keberhasilan.

2. Kuantitas kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan instansi. Indikatornya yaitu kecepatan dan kepuasan.

### 3. Tanggung jawab

Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggungjawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari. Indikatornya yaitu hasil kerja, pengambilan keputusan, sarana, dan atasan.

### 4. Kerjasama

Kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan yang lain secara vertikal dan horizontal baik di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik. Indikatornya yaitu kekompakan dan hubungan baik dengan rekan kerja dan atasan.

### 5. Inisiatif

Inisiatif dari dalam diri anggota perusahaan untuk melakukan pekerjaan serta alam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah kewajiban seorang karyawan. Indikatornya yaitu kemandirian.

## 2.4 Karakteristik Generasi Z di Dunia Kerja

Generasi Z adalah kelompok individu yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012 (Francis & Hoefel, 2018). Mereka tumbuh dalam era digital, di mana informasi dan teknologi sudah menjadi bagian dari kehidupan sehari-hari sejak usia dini. Gen Z dikenal sebagai generasi yang cepat beradaptasi dengan perubahan teknologi, terbiasa multitasking, serta aktif dalam mencari pengalaman baru dan bermakna. Dalam konteks dunia kerja, Gen Z memiliki ekspektasi tinggi terhadap fleksibilitas, lingkungan kerja yang supportif, serta keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (*work-life balance*).

Namun, di balik keunggulannya, Gen Z juga menghadapi sejumlah tantangan. Beberapa penelitian mengungkapkan bahwa generasi ini cenderung lebih mudah mengalami stres, cemas, dan merasa tidak siap menghadapi tekanan di tempat kerja, terutama karena keterbatasan pengalaman dan rendahnya toleransi terhadap kegagalan. Hal ini menyebabkan mereka rentan kehilangan motivasi ketika dihadapkan pada tantangan yang berat atau tekanan kerja yang tinggi.

Dalam situasi tersebut, *Adversity Quotient* (AQ) menjadi salah satu faktor penting yang dapat membantu Gen Z agar mampu bertahan dan berkembang di lingkungan kerja yang dinamis. AQ menggambarkan sejauh mana seseorang mampu menghadapi, mengelola, dan bangkit dari kesulitan atau tekanan (Stoltz, 2000). Penelitian dari (Astria & Rahmawati, 2024) Universitas Aisyiyah

Yogyakarta menunjukkan bahwa semakin tinggi AQ yang dimiliki oleh *fresh graduate* Gen Z, semakin besar kesiapan mereka dalam memasuki dunia kerja dan menghadapi tantangan karier.

Dengan demikian, memahami karakteristik Gen Z menjadi penting bagi organisasi dan perusahaan dalam mengelola sumber daya manusianya. Penerapan strategi yang mendukung peningkatan AQ, seperti pelatihan mental, *coaching*, dan penciptaan lingkungan kerja yang positif, dapat membantu meningkatkan daya tahan, motivasi, serta kinerja generasi ini secara keseluruhan.

## 2.5 Penelitian Sebelumnya dan Kerangka Pemikiran

### 2.5.1 Penelitian Sebelumnya

Tabel 2 1 Penelitian Sebelumnya

No	Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian

1	Iqbal Ahmad Kholidi, Rusman Frendika, (2022). Pengaruh Adversity Quotient terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Azkia Ultima di Garut	Variabel Bebas (X): <i>Adversity Quotient</i>  Variabel Terikat (Y): Kinerja Karyawan	<i>Adversity Quotient (X):</i>  - <i>Control</i> (Kendali) - <i>Ownership</i> (Kepemilikan) - <i>Origin</i> (Asal) - <i>Reach</i> (Jangkauan) - <i>Endurance</i> (Daya Tahan)  <i>Kinerja Karyawan (Y):</i> - Hasil Kerja - Perilaku Kerja - Sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan	Metode penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dan verifikatif	Adversity quotient berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di CV. Azkia Ultima dengan kontribusi pengaruh yang diberikan sebesar 86,3%. Terdapat pengaruh signifikan antara adversity quotient terhadap kinerja karyawan pada CV Azkia Ultima. Berdasarkan hasil uji hipotesis dengan ketentuan adalah jika signifikansi $< \alpha$ , maka Ho ditolak dan Ha diterima, dan jika signifikansi $> \alpha$ maka Ho diterima dan Ha ditolak. Nilai t hitung yang didapat adalah sebesar 12,824 dan
No	Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian

					<p>nilai t tabel adalah sebesar 2.056 yang berarti nilai thitung &gt; ttabel atau <math>12,824 &gt; 2.056</math> dan nilai signifikan <math>0,000 &lt; 0,05</math>. Artinya Ho ditolak dan Ha diterima sehingga dapat disimpulkan terdapat pengaruh signifikan dari adversity quotient (X) terhadap kinerja karyawan (Y). Terdapat hubungan yang kuat antara adversity quotient dan kinerja karyawan. Apabila adversity quotient yang dimiliki karyawan itu baik maka akan memiliki kinerja karyawan yang baik yang berdampak baik bagi perusahaan.</p>
2	Laura, Sunjoyo, (2021), Pengaruh Adversity Quotient terhadap Kinerja Karyawan: Sebuah Studi Kasus pada HolidayInn Bandung	Variabel Bebas (X): Adversity Quotient  Variabel Terikat (Y): Kinerja Karyawan	Adversity Quotient (X):  <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Control</i> (Kendali)</li> <li>- <i>Ownership</i> (Kepemilikan)</li> <li>- <i>Origin (Asal)</i></li> <li>- <i>Reach</i> (Jangkauan)</li> <li>- <i>Endurance</i> (Daya Tahan)</li> </ul>	Metode penelitian ini menggunakan metode <i>nonprobability sampling</i> dengan metode <i>convenience sampling</i>	Berdasarkan hasil analisis regresi linier pada Tabel 6, maka dapat disimpulkan bahwa Hipotesis didukung. Artinya, adversity quotient memengaruhi kinerja karyawan secara positif. Selain itu, para responden penelitian ini memiliki tingkat

No	Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
			<p>Kinerja Karyawan (Y):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kualitas kerja</li> <li>- Kuantitas kerja</li> <li>- Ketepatan waktu</li> <li>- Tanggung jawab</li> <li>- Kehadiran dan ketepatan waktu</li> <li>- Kerjasama dengan yang lain</li> </ul>		<p>kinerja yang tinggi (<math>M=4,42</math>) dan tingkat adversity quotient yang sedang (<math>M=150,06</math>). Bagi perusahaan yang bersangkutan, hasil penelitian ini memberikan implikasi pada peningkatan tingkat adversity quotient karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa seorang karyawan yang berkinerja tinggi ditentukan oleh tingkat adversity quotient yang tinggi.</p>

3	Anggia Sari Lubis, Sari Wulandari, (2022), Pengaruh Adversity Quotient Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pengemudi Taksi Konvensional di Kota Medan)	Variabel Bebas (X): X1: Adversity Quotient X2: Motivasi  Variabel Terikat (Y): Kinerja Karyawan	<i>Adversity Quotient (X1):</i> - <i>Control</i> (Kendali) - <i>Origin</i> (Asal) - <i>Reach</i> (Jangkauan) - <i>Endurance</i> (Daya Tahan)  Motivasi (X2): - Hubungan dengan rekan - Kerja dan atasan - Lingkungan kerja - Kesempatan meningkatkan pengetahuan	Penelitian ini menggunakan teknik <i>nonprobability sampling</i> yaitu dengan metode <i>convenience sampling</i> .	Hasil penelitian ini adalah (1) Adversity quotient berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, (2) Adversity quotient berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, (3) Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pengemudi taksi konvensional, (4) Motivasi kerja sebagai mediasi yang sempurna antara adversity quotient dan kinerja
No	Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian

			<p>- dan keterampilan</p> <p>- Pemberian tunjangan</p> <p><b>Kinerja Karyawan (Y):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kuantitas</li> <li>- Kualitas</li> <li>- Ketepatan waktu</li> <li>- Kehadiran</li> <li>- Kemampuan untuk bekerja sama</li> </ul>		<p>pengemudi taksi konvensional.</p>
4	Mirna Sari, Mia Anita Lestari, Anna Mariani (2023), Pengaruh <i>Adversity Quotient</i> Terhadap <i>Job Performances</i> Pada Karyawan PT. Garuda Indonesia	Variabel Bebas (X): <i>Adversity Quotient</i> Variabel Terikat (Y): Kinerja Karyawan	<p><i>Adversity Quotient (X):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Control</i> (Kendali)</li> <li>- <i>Ownership</i> (Kepemilikan)</li> <li>- <i>Origin (Asal)</i></li> <li>- <i>Reach</i> (Jangkauan)</li> <li>- <i>Endurance</i> (Daya Tahan)</li> </ul> <p><b>Kinerja Karyawan (Y):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kuantitas</li> <li>- Kualitas</li> <li>- Ketepatan waktu</li> </ul>	<p>Metode penelitian ini menggunakan analisis data Regresi Linier Sederhana</p>	<p>Hasil analisis data diperoleh nilai r square sebesar 0,545 yang berarti bahwa sumbangan efektif dari <i>Adversity Quotient</i> terhadap <i>Job Performances</i> sebesar 54,5 %. Nilai F hitung sebesar 25,485 dengan taraf signifikansi <math>p = 0.000</math> (<math>p &lt; 0,05</math>). Hal tersebut berarti Hipotesis nol (<math>H_0</math>) ditolak dan Hipotesis alternatif (<math>H_a</math>) diterima sehingga dapat dinyatakan bahwa ada pengaruh <i>Adversity Quotient</i> terhadap <i>Job Performances</i> pada karyawan PT. Garuda</p>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kehadiran</li> <li>- Kemampuan untuk bekerja sama</li> </ul>		Indonesia diterima.
No	Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian

5	<p>Firza Umar Salim, (2020), Pengaruh <i>Adversity Quotient</i> Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Askes (Persero) Palu</p>	<p>Variabel Bebas (X): Adversity Quotient</p> <p>Variabel Terikat (Y): Kinerja Karyawan</p>	<p><i>Adversity Quotient</i> (X):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Control</i> (Kendali)</li> <li>- <i>Origin</i> (Asal)</li> <li>- <i>Reach</i> (Jangkauan)</li> <li>- <i>Endurance</i> (Daya Tahan)</li> </ul> <p>Kinerja Karyawan (Y):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kuantitas</li> <li>- Kualitas</li> <li>- Ketepatan waktu</li> <li>- Kehadiran</li> <li>- Kemampuan untuk bekerja sama</li> </ul>	<p>Metode penelitian ini adalah deskriptif kausal yang dilaksanakan Melalui pengumpulan data di lapangan</p>	<p>Hasil perhitungan diperoleh F sig pada taraf nyata <math>\alpha=0,05</math> maka diperoleh Sig F (0.000) <math>&lt; 0,05</math>. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa secara bersama-sama (serempak) variabel bebas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel tidak bebasnya; adversity quotient berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan nilai sig 0.000; dan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan nilai sig 0.000. Hubungan kedua variabel adversity quotient dan kompetensi yang diamati dalam penelitian ini terhadap kinerja karyawan PT. Askes (Persero) Palu sebesar 88,5%.</p> <p>Adapun kelebihannya sebesar 11,5% diakibatkan oleh variabel lain di luar variabel bebas yang diamati, diantaranya kepemimpinan, kompensasi dll.</p>
---	---	---	--	--	--

Dari kelima penelitian sebelumnya, penelitian yang menjadi relevansi dalam penelitian ini adalah penelitian yang dipublikasikan oleh Iqbal Ahmad Kholidi, Rusman Frendika (2022) yang berjudul Pengaruh *Adversity Quotient* terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Azkia Ultima di Garut dengan variabel independen (*Adversity Quotient*) dan variabel dependen (Kinerja Karyawan). Serta penelitian yang dilakukan Anggia Sari Lubis, Sari Wulandari (2022) yang berjudul Pengaruh *Adversity Quotient* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pengemudi Taksi Konvensional di Kota Medan).

Yang menjadi pembeda dari penelitian ini adalah lokasi penelitiannya dimana lokasi penelitian dari penelitian sebelumnya adalah CV. Azkia Ultima dan Pada Pengemudi Taksi Konvensional di Kota Medan, serta untuk penelitian yang dilakukan oleh Anggia Sari Lubis, Sari Wulandari (2022) variabel yang digunakan penelitian tersebut menjadikan Motivasi sebagai variabel intervening.

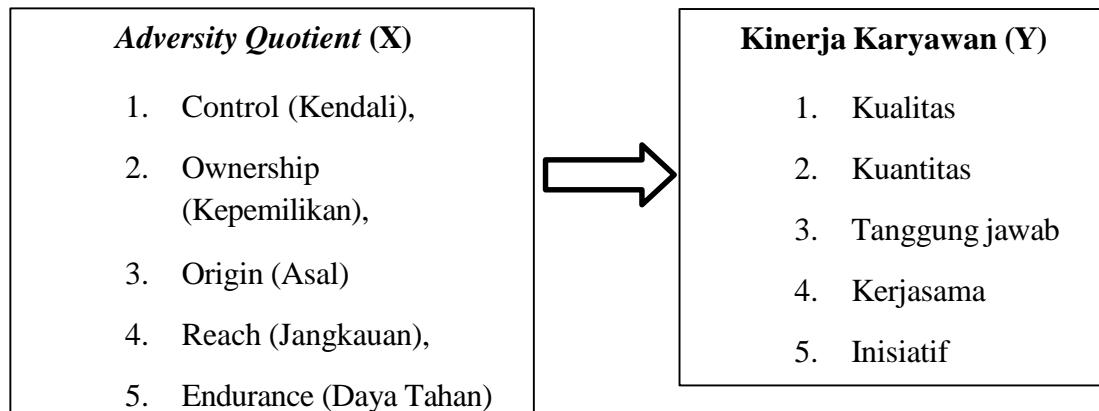
### 2.5.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini menjelaskan hubungan antara variabel *Adversity Quotient* (AQ) sebagai variabel independen dan Kinerja Karyawan sebagai variabel dependen. *Adversity Quotient* merupakan kemampuan individu dalam menghadapi, mengelola, dan bangkit dari kesulitan, serta memandang tantangan sebagai bagian dari proses menuju keberhasilan. (Stoltz, 2000) mengemukakan bahwa AQ terdiri dari lima dimensi utama, yaitu *Control* (Kendali), *Ownership* (Kepemilikan), *Origin* (Asal), *Reach* (Jangkauan), dan *Endurance* (Daya Tahan). Individu dengan AQ tinggi cenderung mampu mengendalikan situasi sulit, bertanggung jawab atas perannya, membatasi dampak kesulitan agar tidak memengaruhi aspek lain, serta memiliki daya tahan untuk terus berjuang menghadapi tekanan.

Sementara itu, kinerja karyawan mencerminkan sejauh mana seorang karyawan mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien. Menurut (Sinambela, 2019), kinerja karyawan dapat diukur melalui beberapa indikator, yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, kerjasama, dan inisiatif.

Penelitian ini dilandasi oleh anggapan bahwa semakin tinggi tingkat *Adversity Quotient* yang dimiliki oleh karyawan, maka semakin baik pula kemampuan mereka dalam menyelesaikan pekerjaan, beradaptasi dengan tantangan, serta menjaga produktivitas kerja. Berdasarkan pemikiran tersebut, maka dirumuskan hipotesis bahwa *Adversity Quotient* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan riset gap yang sudah dilakukan, ditemukan hasil mengenai pengaruh variabel *adversity quotient* terhadap kinerja karyawan maka, kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2. 2 Konstelasi Penelitian

## 2.6 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan dugaan sementara yang disusun berdasarkan teori dan kerangka pemikiran, serta akan diuji melalui data empiris. Berdasarkan teori (Stoltz, 2000), (Sinambela, 2019), dan kerangka pemikiran yang telah dijelaskan, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H<sub>1</sub>: *Adversity Quotient* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT Gagas Envirotek Indonesia.